

3. 日本企業の組織変革と管理会計の革新

東北大学大学院経済学研究科 教授 田 中 隆 雄

それでは、休憩の10分ちょっと過ぎてしまいましたが、パワーポイントそれからOHPの用意ができましたので、田中先生にお願いしたいと思います。田中先生は東北大学の大学院の教授でいらっしゃると思いますが、皆さん管理会計の分野ではご著書も多く、新しい管理会計を推進されておられる代表者でございますが、本日は、『日本企業の組織変革と管理会計の革新』というテーマでございます。パワーポイントとそれからOHPをお使いでございますが、お座りになったままそこからご指示いただいております。田中先生お願いいたします。

はじめに

ご紹介いただきました田中でございます。先程、辻先生から、3月期の決算が非常に悪いというお話しがございました。実は、もうだいぶ古い話ですけれども、1992年にアメリカに行っておりまして、その時はちょうどアメリカが不景気のまっただなかで、街の中にはホームレスがあふれておりました。アメリカのホームレスというのは、非常に誇り高い人たちでして、胸を張って「お金をよこせ」と言うわけです。「私は仕事を探しているんだ」というようなプラカードを胸につけて、全然惨めさというものはないんですけれども、大勢そういう人を見かけました。私の家主は、もう定年退職した方だったんですが、貯金を金融市場で運用して生活しておられました。その方は日本株にも投資をしておられましたが、ちょうどバブルの後ですので、日本株も暴落していました。今から考えれば、回復しないのはある意味では当然だったわけですけれども、会うごとに、私に「日本の株はどうなるんだ」と聞くわけです。私は愛国者(?)ですから、まさかこういう風になるとは思っていませんで、「そうだね、もうあと数カ月で絶対に回復するから、持っていた方がいいですよ」と、何の根拠もなしにそういう話をしていたわけですが、いつまでたっても上がらない。最初の2カ月、3カ月はよかったんですけれども、だんだん、もうなんといいていいか説明がつかなくなってきました。向こうにいるわけですから、日本の詳しいデータも何もない。日本の会社が悪くなるはずがないという確信で、そういう空念仏を唱え言い続けた、非常に苦い経験がございます。

今、多分、経済企画庁の堺屋さんは、おそらく私と同じような心境なんだろうと思います。「景気はもう底をついた」とか、「0.3%景気は上昇する」とか、そういうことを盛んに言わざるをえない状況だと思います。果たして、本当に日本の景気が回復するのか、着実に回復するのかというよ

うなことについては、おそらくもういくらなんでもこれで底をついたんだろう、という風に私自信も思っておりますけれども、しかし、依然として半信半疑です。

最近読んでおります本に、非常にどぎつい題でありますけれども、『腐りゆく日本というシステム』という本があります。これは外国人の書いた本でありますけれども、奇話ものだと思って買ってみましたけれども、読んでみると、非常にきちんとしていて経済学を知っている人だなあという気がしたんですけれども、信じられないようなことが書いてあるわけです。先ほど、辻先生が日本経済の将来性について、ヨーロッパの調査の例で紹介なさっておりましたけれども、同じように日本の生産性が低いという、労働生産性も低いということも言っているわけです。労働人口が80年代に増えたけれども、実はそれは全体として増えただけで1人当たりの労働生産性を見ると、実は低下している、とこういうことも言っている。素材産業の生産性が非常に低い、先程辻先生のお話で、材料費が非常に高いというふうに、原価構造が高いというふうにおっしゃっていましたがけれども、鉄鋼であるとかセメントのコストが非常に高い。セメントのコストが高いということは、これは納得がいくわけですが、鉄のコストが高いという、これまた信じられないようなことがどうも本当に起こっているらしい。そういうようなことを知るにつけても、やはり日本のシステムというものは、ある意味では根本的に問い直されなければならない、そういう時期にきているのではないかな、という気がいたします。

1 日本企業の低迷

3月期の決算、先程辻先生からご紹介がございましたけれども、その中で、例えば電機産業を見ますと、ソニーは比較的良いわけではありますが、日立は単独で1,900億、連結で3,750億、というような赤字になっております。で、NECも連結で1,500億の赤字というような、非常に深刻な状態になっております。日立というのは、かつては、超優良企業の代表でありましたが、そういう状態である。東芝は、今期は少し回復しておりますけれども、まだ本格的な業績にはなっていない。それから、三菱グループというのは、企業グループの中では、いわば最強のグループであったわけですが、この三菱グループでさえ、大部分の企業が赤字または大幅な業績低下という状態です。本当に、従来の日本の常識では、考えられないような深刻な状況に立ち至っているのではないかなと思います。

この低迷の原因としては、外的な要因、あるいは内的な要因、色々あるかと思います。例えば、競争力のある家電の業績が悪い、その原因の1つは、アジアの市場が不景気で停滞をしている、というようなことがあろうかと思います。しかしながら、内的な要因としましては、やはり日本企業の経営スタイルに問題があるのではないだろうかと思えます。特に、規模の経営を追求してきた、という点があるかと思います。

日本の企業というのは、70年代、80年代を通じて、非常に規模重視の経営をやってきました。

いわゆるワンセット主義といいますか、総合主義といいますか、日立、東芝、三菱を例にとりましても、電球から原子力、あるいは宇宙関係に至るまで、あらゆる製品を作っている、というような状況であります。アメリカ、ヨーロッパを見回しても、こういう形であらゆるものを作っている、という企業は極めて珍しいわけでありまして、その中には非常に採算性の悪い事業というものがたくさんあるわけでありまして、撤退をするということについては、非常に消極的である。

最近、少しはそういう動きが出てきておりますけれども、少なくとも従来は撤退するということは極めて例外的であった。松下電器だけは、事業部の赤字を認めない、という原則がありますので、新規事業であっても、すぐに採算が取れなければ、撤退をしてしまう。毛糸編み機であるとか、コンピューター事業でそういうことがあったわけでありまして、コンピューターはまた改めて進出を致しましたけれども、松下のような意思決定はむしろ例外でありまして、基本的に撤退をしない。とにかく、売上高、資産規模、こういうものを追求する、日本企業はそういう経営をしてきたと思います。

2 株主資本価値に対する関心の高まり

その中で、特に利益率の指標では、資本利益率というものを、あまり気にしない、そういう傾向があった。最近これも多少変わってきておりますけれども、少なくとも1980年代まではそういう傾向があったと思います。売上高重視、売上高利益率重視、そういう形で資本利益率というものをあまり考えてこなかった。いろんな調査を見ましても、90年代前半までの調査では、資本利益率(ROI・ROE)を使っている企業というのは、5%未満という状態でありました。現在の日本企業のROEというのは、大体1ケタ台、1ケタといっても1ケタ台の前半といえますが、2-3%というところがかかなり多いわけでありまして、ROIになれば、もっと深刻な状態になる、という状況です。ROEが比較的高いのは、カネボウとか、ホンダとか、武田薬品とか、任天堂とか、キャノンとか、そういう企業でありますけれども、ほとんどの企業は、かなり低いROEの水準にあります。

少数の例外として、ソニーが、元気がある、ということかと思えます。ソニーは完全に欧米流の経営という風には言えないかもしれませんが、かなりアメリカ的な経営のスタイルをとり始めておりまして、最近特にそういう風になりつつある。それだけではありませんけれども、技術力、ブランド力もありますけれども、結果として、かなりいい業績をあげております。特に注目したいのは、井出社長がはっきりと株価経営というものを打ち出しているということでもあります。ソニーのホームページを見ますと、会社の経営方針として、グループ経営の強化、執行役員制の導入、それから本社機能は最小の規模にする、というような方針を掲げています。それと平行して、企業価値の創造に向けた経営のチェックアンドバランス機能を強化する、こういう風に明確に企業方針を提示しています。EVAの一種であります、エコノミック・プロフィット、こういう指標を導入する。そして、企業価値創造の経営、バリュー・クリエーション・マネジメント、こういうものをもって

いく。新聞報道等でも言われておりますけれども、ホームページにはもう少し詳しく、そういう実態が書いてあります。さらに、ソニー・ミュージック・エンターテイメントとか、ソニー・ケミカルとか、ソニー・プレジジョン・テクノロジー、こういう会社を子会社化する。そういう優良な企業を100%子会社化することによって、さらには合併することによって、企業価値を200%増やす、こういうようなことが新聞等で報道されております。こういうのはきわめて例外的なケースであろうかと思えます。

しかしながら、日本の企業にも、ようやく従来の経営では不十分なんだ、という反省が、かなり見え始めてきた、という気がいたします。そのひとつは、やはり株価に対する関心が、非常に高まってきた、あるいは、時価総額というようなことを、非常に気にし始めてきたということです。日立や東芝のような巨大な企業が、任天堂のような従業員の少ない企業と、時価総額ではそう変わらない、というような状況が起こっております。

従来、株式の持ち合いの関係の下では、配当率もあまり気にならないし、株価も気にならない。しかし、ここにきて、あまりにも含み損が出てきて、持ち合いを解消せざるを得ないような状況に來ておりますけれども、株価の無関心というものが、そういう日本の経営というものを生んできたのではないか、というような気がしております。

3 企業組織の変革

それから、日本の企業の業績と非常に関係のある問題といたしましては、組織の変革、企業組織の改革というものが、非常に話題になっております。事業部制をとる会社が、カンパニー制に移行する。ソニーがカンパニー制を採用し、松下電器も分社制という形でカンパニー制を導入した。あるいは、三菱化学、富士電機、三洋電機などがカンパニー制に移行しようというような動きがあります。さらに純粋持株会社制度が97年に認められ、徐々に、持株会社に移行するケースがでてきております。

事業部制、カンパニー制、そして持ち株会社、これらの組織はどこが違うかということは不明確でありまして、時間がないので非常に大雑把に言いますと、アメリカ流の事業部のスタイルからいえば、本質的は違いは少ないというふうに私は考えております。法的な分離関係とか、報告関係とか、いろいろ厳密にいうと違う面もありますけれども、管理上考えれば、業績をどうやって測定し、それをどうコントロールするか、という点ではあまり違いはない。また、カンパニー制は事業部制よりも、やや業績測定がやりやすい、あるいは資源の再配分がやりやすい、そういう特徴があります。それから、持ち株会社制になりますと、それはまた別の機能がありまして、先程少し話題に出しましたが、不採算企業を分離するというような、特に金融関係では、そういう機能も期待されて、出てきたわけでありまして。特殊な問題としてはそういう問題もありますが、管理機構という点から考えれば、あまり違いはないという風に考えております。

第1表 外国人の持株比率 (市場第1部上場会社)

順位	コード	有単位		会社	株式	社名	数		持株比率	持株		順位	持株比率	順位
		順位	単位				順位	数		コード	会社			
1	6758	ソ	二	力	電	一	1,831,386	45.28	1	6953	日本電気	1	78.05	170,221
2	9501	東	京	電	信	力	1,146,648	8.56	2	4086	日本電気	2	69.06	85,811
3	9432	日	本	電	信	話	1,138,017	20.84	3	6802	赤井	3	67.38	158,111
4	6501	日	立	製	電	所	906,094	27.51	4	4515	萬有	4	65.13	170,497
5	5401	新	日	製	製	鉄	714,972	10.45	5	5002	昭和	5	63.38	237,721
6	7011	三	菱	重	工	業	598,940	17.85	6	4546	北陸	6	57.78	27,626
7	7561	マ	ソ	ッ	工	ダ	523,377	42.98	7	5005	東燃	7	54.64	332,840
8	8314	さ	く	ら	銀	行	502,495	13.49	8	5012	ゼラ	8	54.55	205,361
9	5971	京	西	七	電	ラ	495,373	26.11	9	5701	日本軽金属	9	54.15	287,535
10	9503	関	西	電	力	力	492,685	5.08	10	4089	大阪素工業	10	53.36	65,893
11	6752	松	下	電	器	産	453,990	21.87	11	9704	東海	11	52.91	26,901
12	9020	東	本	旅	客	鉄	451,534	11.29	12	6917	ネッ・ラ	12	52.46	107,200
13	7202	い	ッ	自	動	車	424,435	41.41	13	5006	興石	13	52.30	75,461
14	5405	住	友	金	属	工	413,788	13.26	14	6845	山武	14	48.55	45,338
15	7974	任	天	堂	業	堂	394,662	27.90	15	6758	ソニ	15	45.28	1,831,386
16	5404	日	本	鋼	証	管	367,248	10.54	16	7261	マダ	16	42.98	523,377
17	8604	野	村	イ	セ	券	366,059	18.80	17	8219	青山	17	42.39	308,141
18	8253	ク	デ	三	菱	ン	357,078	21.41	18	6963	ロ一	18	42.33	48,924
19	8315	東	京	銀	行	行	355,840	7.64	19	7202	いッ	19	41.41	424,435
20	6502	東	東	菱	銀	芝	348,017	10.93	20	7751	キヤ	20	38.89	333,984
21	7203	ト	ヨ	タ	自	車	336,249	8.91	21	6479	ミ山	21	37.89	149,481
22	7751	キ	ヤ	ノ	動	ン	333,984	38.89	22	6793	ネ水	22	36.58	87,824
23	4005	東	東	建	電	燃	332,840	54.64	23	6981	村田	23	36.57	86,772
24	1878	大	東	北	電	託	318,169	23.01	24	4901	富士	24	36.19	182,947
25	9806	東	北	電	力	力	316,838	6.37	25	8591	オリ	25	35.53	230,199
26	8219	青	山	商	災	事	308,141	42.39	26	6762	T D	26	35.47	46,918
27	8751	東	京	上	火	保	305,639	19.98	27	4501	三共	27	32.60	147,164
28	5423	東	京	製	鉄	鐵	300,204	19.25	28	6041	ゼセ	28	32.43	79,377
29	6954	フ	ア	ナ	ッ	ク	288,387	12.18	29	7269	スズ	29	32.06	143,429
30	9433	第二電	電	力	業	業	288,068	12.67	30	8577	日栄	30	31.43	188,662

(資料) 全国証券取引所評議会『平成9年度株式分布状況調査』 日本証券新聞社、1998年8月

ただし、持株会社については、若干補足する必要があるかと思います。持株会社を採用すれば、資本、資産の額を明確に分離できる、従って企業業績の評価をきちんとやれる、そういう体制ができるということであろうかと思います。それから、別法人化することによって、カンパニー制では社内の配当金とか、社内利息とかいうものを取っておりましたけれども、これはある意味ではバーチャルな想定でありますので、社内で適正な配当率か、適正な金利かということになりますと、説得性が乏しいということにもなりかねません。しかし、分離しますと、配当をいくら払うべきであるか、というようなことも非常に明確になります。それから、本社を分離しますので、本社費の配賦というようなこともなくなりますから、そういう意味では業績の測定というものが、より客観化できる、こういうようなメリットがあるかと思います。

4 株価と企業業績

近年、日本においても経営者の業績を評価するにあたって、株価が重視される傾向が強まりつつあります。その背景として、外人株主が非常に増えてきた、ということが考えられます。資料の第1表をご覧くださいますと、マツダは当然でありますけれども、ソニーであるとか、キャノンであるとか、TDKでありますとか、そういうところの外人の持ち株比率は高いところでは70%、低いところでも30%-40%、というような状況になっております。それから、海外のアナリストが、日本の会社を評価する、こういうようなことも出てきております。そういたしますと、やはり株価に無関心ではいられない、ということになるわけであります。

株価に関連して、配当性向でありますとか、EPSでありますとか、あるいはキャッシュ・フローとか、いろんな問題が出てまいりますけれども、なぜ企業価値というものが問題になるのか、ということを考えてみたいと思います。釈迦に説法になるかもしれませんが、石塚先生・大塚先生の前でこういう話をするのは非常に気が引けますけれども、簡単に、話の筋道として少し話をさせていただきます。

企業価値の測定

企業の価値とは、企業を全部買収するとしたらいくらになるかということですから、株式の時価と負債の時価によって計算されます。

企業の価値＝企業の買収価格

$$V = E + D$$

= 株式の時価 + 負債の時価

ところで、一般に資産の価値は、当該資産によって得られる将来のキャッシュフローの流列を現在価値に割り引いた額の合計に等しくなります。すなわち、ある資産の価値を V_a 、この資産から得られる将来のキャッシュフローを C_1, C_2, \dots, C_n 、割引率を r とすると、つぎようになります。

$$Va = C_1/(1+r) + C_2/(1+r)^2 + \dots + C_n/(1+r)^n$$

配当割引モデル

株式の価値についても同じようなことが言えます。1単位の株式の価値すなわち株価（時価）をP、毎期の配当をDV（定額）とすると次のようになります。

$$\begin{aligned} P &= DV/(1+r) + DV/(1+r)^2 + \dots + DV/(1+r)^n \\ &= DV[1/(1+r) + 1/(1+r)^2 + \dots + 1/(1+r)^n] \\ &= DV/r \end{aligned}$$

上述の場合、配当額は一定です。企業が成長し、配当額が毎年定率gで増加する場合は次のようになります。

$$P = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{D_t}{(1+r)^t} = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{D_0(1+g)^t}{(1+r)^t}$$

これを計算すると、次のようになります。

$$P = \frac{D_1}{r-g} = \frac{D_0(1+g)}{r-g}$$

この式から解るように、配当が定率で増加する場合、株価は1期目の配当を(r-g)で割った値になるので、配当額が一定の場合に比して株価は高くなります。企業の時価総額は（1株の時価P×総株数）で計算できます。したがって、時価総額も1株の価値に比例して増加します。

キャッシュ・フロー割引モデル

他方、企業の価値（時価総額）はキャッシュフローの割引現在価値によって表わすことも出来ます。初年度のキャッシュフローを c_1 、2年度目以降每期定率gでキャッシュフローが増加すると仮定すると、キャッシュフローの流列は $c_1, (1+g)c_1, (1+g)^2c_1, \dots, (1+g)^{t-1}c_1$ となります。資本コストをrとすると、企業価値Vは次のように計算されます。

$$\begin{aligned} V &= \sum_{t=1}^{\infty} \frac{c_1 (1+g)^{t-1}}{(1+r)^t} \\ &= \frac{c_1}{r-g} \end{aligned}$$

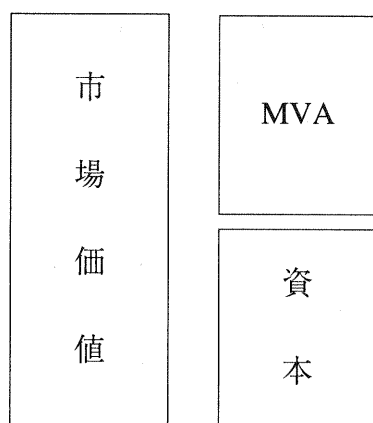
毎期のキャッシュフローが定額の場合は、割引率はrであるが、キャッシュフローが定率gで増加する場合の割引率は $r-g$ となるので、gが大きくなるにつれて、企業価値は増加します。しかしながら、ここで忘れてならないのはrが必ずしも一定ではないということです。個別の企業の資本コストで考えると、rは変動します。キャッシュフローを増加させるために、負債レバレッジを限度以上に高めたり、リスクの高い事業に投資したりすれば、資本コストが高くなります。

ということから、企業の業績、あるいはキャッシュ・フロー、配当というものを、ある水準を超えて出していないと、企業の価値、あるいは株価というものが維持できないということになるかと思えます。

EVA モデル

最近の新しい指標として EVA (Economic Value Added) というものが問題になっておりますけれども、EVA というのは、要するに、残余利益(Residual Income) の一つの形態であります。ただ資本コストを計算する場合に、リスク・プレミアムを考慮して資本コストを計算するという違いがございますけれども、EVA というものを使えば、企業業績を企業価値と関連させることができます。第1図からも分かるわけでありまして、左側の市場価値というものは、右側の資本価値に、EVA の割引現在価値の合計、それを MVA(Market Value Added) と言っておりますけれども、それをプラスしたものである、こういう関係になっているわけであります。従いまして、こういうものを重視するというようなことを行えば、より株価に連動した経営というものが可能になってくる、というわけであります。

第1図 MVAと市場価値



(資料) Stewart (1991,p.154)

EVA は、次のようにして求められます。

$$\begin{aligned} \text{EVA} &= (r - c^*) \times C \\ &= \text{NOPAT} - c^* \times C \\ &= \text{税引後営業利益} - \text{WACC (有利子負債 + 株主資本)} \end{aligned}$$

ここで、NOPATとは Net Operating Profit すなわち、税引後営業利益である。WACCとは、株主資本のコストと負債のコストを加重平均して求められる加重平均資本コスト (Weighted Average Cost of Capital) である。つまり、EVAとは税引後営業利益から負債および自己資本のコストを差引いた残額である。EVA値を正しく理解するためには、次のような点について注意す

る必要がある。

- ・EVAは利益に基づいて測定される値であり、キャッシュフローではない。

また、比率ではなく絶対額である。

- ・資本コストは実績値ではなく、将来の期待値を使う。特に、株主資本コストについては、リスクフリーレート（国債の利率）に、当該企業の期待リスクプレミアムを加えた値を使用する。
- ・期待リスクプレミアムは市場ポートフォリオのリスクプレミアム（全上場株の期待リスクプレミアムーリスクフリーレート）に当該企業のリスク係数 β 値を掛けた値である。

5 業績にリンクした報酬システム

最近、日本の企業でも部門の業績の評価尺度を、より新しい資本利益率に変える、ということだけではなく、管理者、すなわち社長、副社長、あるいは部長の報酬を業績に連動させる、そのような動きが出てまいりました。その一つが経済同友会の試みでございまして、同友会の白書によりますと、今まで信じられなかったようなことが書かれております。「経営者は、ROE、キャッシュ・フロー、EVA、株価などの収益指標をより明確な経営目標として位置付け、その達成、成果によって評価を受けるべきである」（経済同友会、1999年）と、こういうようなことが書かれているわけでありまして。同友会で調査をして企業白書というものを、まとめた上で、こういう提言をしているわけでありましてけれども、こういうような方向に財界としても徐々に移行しようという、そういう傾向が見られるわけでございます。さらに、社長や副社長の報酬が業績にリンクする、あるいはストック・オプションを受け取る、というのは当然でありますけれども、より下位の人たちに対しても、報酬に連動させようという動きが出てきております。

その一つが、富士通の例でございまして、富士通というのは、最近技術の話よりも人事の話で日経に出ることが多いと言われるようになって、非常に人事制度の改革が進んでおります。最近、私も富士通のインタビュー調査を行いました。富士通では94年から目標による管理制度、というものを導入いたしまして、管理職、部課長を対象にしてこういう制度を導入いたしました。93年に目標管理、94年に年俸制です。そして、96年には中堅層までこういう方法を導入した、ということでもあります。チャレンジングな組織風土を作る、それから年功制から成果主義に移行する、こういうようなことを言っておりまして、こういう形で色々目標を設定する。

同社では目標管理を実施するために、個人別の「目標管理シート」を作成しております。これは、目標の設定、実行の結果、評価などを記録する数頁の管理シートです。たとえば、幹部社員用のシートには、個別目標を記載する欄が5つあります。上司と相談しながら複数の目標を設定します。目標の具体例としては、売上高でありますとか、製品の開発計画でありますとか、自己の能力の開発などがあり、数値目標と質的な目標と、両方入っております。そういうことによってボーナスのうちの約半分を、管理職で言いますと、残業がなくなりましたので、それに相当する年間百万円く

らいが、この目標の成果によってリンクをされる、ということになっています。さらに、役員につきましては、当期純利益にリンクさせてボーナスを配分する、というような形になっております。

むすび

いろいろ申し上げましたが、わたくしの申し上げたかったことを要約いたしますと次のようになります。

まず第一に、よりはっきりとビジネス・ユニットの業績が測定できるような形に組織を変え、権限と責任をこれまで以上に明確にする。第二は、業績測定尺度を資本利益率や企業価値にリンクした測度、たとえばEVAのようなものに変更する。そのための前提条件として、社内資本金制やビジネス・ユニット別の貸借対照表を作成し、使用資産や資本コストを明確にする。第三は、それにリンクした俸給システムを導入し、管理者の動機づけを行い、成果をベースにした人事管理を行う。このような形で、管理システム全体として、業績をきちんと把握できるような仕組みに変えていく必要があると思います。

さらに、収益性を可視的にするだけではなく、お荷物になっている不採算部門から撤退する必要があります。例えば、最近いろんな部門から撤退している東芝が、ATMを沖電機に売却をするとか、日立が半導体ウェハー事業を信越化学さんに譲渡するという話が報道されています。買ったほうは、事業統合によって収益構造を改善することができます。このような形で、日本の企業が収益をあげられるような構造に転換をしていく、そういう可能性が徐々にではありますが、芽としては現れつつあるのではないかと思います。それをいかに実行していくかというのは、これからの課題であります。少なくとも方向性は多少見えてきたのではないかと、そういう風に感じております。

田中先生どうもありがとうございました。目下、日本の企業が取り組んでいる、改革について話し頂きました。日本的な良さを残しながら、いかに欧米の優れたところを取り入れていくか、というような事がポイントになるかと思いますが、カンパニー制、分社化、そして持ち株会社へと日本が変革をとげようとしておるわけですが、田中先生のただいまのご発表につきまして、ご質問ございましたならば、お一人、お二人お受けしたいと思いますが、いかがでしょうか。どうぞ、お願いします。山口先生、お願いいたします。

秀明大学の山口と申します。今、田中先生のご発表が終わったところでの質問ということなんですけれども、思いつきましたのが先ほどの隆島先生の所で、内容的には場合によっては金子先生もかわるかな、ということでちょっと質問終わった後で、そちらのご判断で、場合によってはお三方にちょっとずつ、ご意見伺いたい質問です。今までのお話を伺ってますと、会計というのは企業

の情報を入手する一つの手段ということで、活動の結果を知るために会計数値が出てくる。でも、勉強したら良い成績がとれる、でも良い成績とるために勉強する、と言ったような形で、企業もかなり出てくる会計情報を意識して行動している、という中で、今会計ビッグバンですか、色々と測定ルールが変わりつつあるという中で、特にそんな中で企業活動が変わるんであろうという中の、特に連結についてお三方の先生にちょっと伺いたいな、と思います。

特に連結を重視する、特に連結納税まで範疇に入れますと、今までももちろんグループ経営ということで、企業集団を念頭において、親会社の色々な意思決定があったと思うんですけども、今後これから企業組織を考えた場合に、個々の子会社、金子先生が配当金の例を出されておっしゃってたんですけども、個々の子会社を全部連結で取り込むと、個々の子会社の業績っていうのは、ある意味で親会社の一部になってしまう。個々の子会社、あるいはそれが事業部門であれ、あるいはカンパニーであれ、その個々の構成部門のマックス、部門ごとの最大の数値を求めることによって、その総合計がマックスになる、というよりは、部分的にはマイナスのものが出ても、ある種の子会社に赤字を押し付けてでも、その他の子会社が良くなれば、親会社が良くなれば、総合的なグループ経営としては成功なんだ、といったような形で、今まで切り離していたものを取り込むことによって、経営の観点が変わってくる、あるいは組織のあり方が変わってくるんじゃないかな、というかなり経営組織的な面になってくると思うんですけども、そのあたり、これから会計の測定の、私は専門が会計なんですけれども、測定ルールの方を考える上で、やはり対象となる企業のこれからの動きというものから目が離せませんので、そのあたり、ルールが変わって企業組織の方もそれに応じて変わっていく、その方向性について三人の先生のご見解を教えたいと思います。よろしくお願いいたします。

山口先生どうもありがとうございました。ちょうど田中先生の所で会計について、お三人の先生にお話し頂いたということで、金児先生、隆島先生もお加り頂いて、今のご質問、連結中心になると、連結経営、グループ経営ということで、どのような方向になるか、ということでございますが、金子先生から手短にお答え頂けますでしょうか。

私は今のご質問にぴったりになるかどうか分からないんですけども、連結決算は終わったと思ってます。ですから、そこがちょっともしかすると、ずれちゃうかも知れないんですけども、自分の身を今、2001年の元旦にこの頃はおいてるんです。そうしますと、連結決算は終わったし、連結納税も終わったし、商法も改正されたし、何ら海外に負けるところはないところまで、制度会計は来た。したがって、残るのは日本の素晴らしい管理会計だ、と言うのが私の考え方なんです。そうしますと、連結決算が終わったとなりますと、今非常に大事なのは、今を2001年の元旦としますと、大事なのは、個別会社の月次決算の利益が、すべての連結グループの会社の一つ一つで毎月の利益がきっちりあがると、だから、赤字の会社があってはならないと、連結決算の中に、そう

いうベースをきちっと持つと、やはり赤字があるものは黒と相殺するとかそういうんじゃないくて、少し厳しいですけども、だから連結決算の勉強よりも、個別会社の決算の勉強の方が大事だ、という風に私は思っております。ですから、そこがちょっとグループ経営のあれはもう終わった、という風に私は考えております。まだ先生方はお話があると思いますから、その後にまた何かありましたらお答えいたします。

ありがとうございます。隆島先生。

私は制度会計というものの立場から、今後ともグループ経営が重視されるのではないかな、とそのようなことを先ほど申し上げたつもりなんですけれども、そこで、一年間終わってから連結しました、それで、儲かってますよ、っていうのではなくて、リアルタイムに連結会社を管理して集計する、管理していかなきゃいけないということを申し上げたと思うんですね。といいますのは、先ほどのご質問の中で、赤字会社と黒字会社という話がございましたが、これはもう当然のことなんで、元々リスクを分散させるために、子会社を作って、それが三年たってだめなものは、切り捨てると、これはやっぱりそういった形で経営して、グループ全体を順調に発展させる、そういったことになるんじゃないかな、と思ひまして、先ほどちょっと触れましたように、今後ともリストラ、再編が加速されるんじゃないかな、と思っております。

田中先生お願いいたします。

お二人の先生と、私も同じ意見なんですけれども、今まで子会社・関連会社というのは、ある意味ではバッファの機能を持っていたのではないかなと思うんですね。つまり、出向で行くとか、役職定年になった人が、子会社で取締役になったり社長になったりして行くとか、あるいは押し込み販売をすとか、不良債権を隠すとかですね。そういういろんな機能を持ちながら、何百という子会社・関連会社を持っていたと思うんですけれども、それはある意味では余裕があった時代、日本の企業に、特に大企業に余裕があった、それから、一国内で考えていた、という時代で、それが通用したんだと思うんですね。しかし、今やそういう余裕はないし、それから資本は瞬間的に世界を駆け巡るわけでありますから、株の取引も資金の取引も。そうしますと、日本の金融市場だけで考えるということは、もうできない。

そうしますと、事業持ち株会社の連結であれ、純粹持ち株会社の連結であれ、とにかく連結損益が問題になる。連結ベースで每期每期連続して利益をあげて、株主価値を増加させることが重要です。每期増益というような形にできるかどうかだと思います。そのためには、当然業績の悪い子会社をいくつも抱えているわけには行かないわけでありまして、たくさんの従業員を抱えている、これは日本的な経営システムとしては、ある意味では非常に良かったわけでありますけれども、もはやそういう余裕はなくなってきたのではないかな、という風に思います。したがって、特殊な新製品

を開発する、全社的な使命を負ってるんだというようなことで、短期的に、せいぜい三年くらいだろうと思いますが、赤字であっても良い、ということは例外的にあるかもしれませんが、基本的にはあらゆる子会社・関連会社が、親会社の資本利益率を基準にした利益率を、達成するように求められるのではないかと。そうでなければ、切り離す。そういう敢然と撤退したり切り離したりできる決断力、それから新しい収益力を持った企業を買収できる、そういう能力が経営者の能力として問われるのではないかと、という風に私は考えております。

どうもありがとうございました。山口先生、まだ色々お尋ねしたい点あるかと思うんですけども。

まとまりのない質問にお答え頂いて、どうもありがとうございました。

申し訳ありません、時間がありますので、パネルディスカッションでまたお願いしたいと思えます。金兎先生には、信越化学工業というのは、連結経営に非常に成功している代表的な会社の一つなわけで、どのようなご苦労があったのか、成功の要因は何か、というようなことについてもお尋ねしたいだろうと思うんですけども、ディスカッションの時に答え頂ければと思います。それでは、残り30分から40分なんですけれども、インターネット時代の経営戦略ということで、文教大学の根来先生に、PowerPointを使いまして、「one to one と知識インタラクション」というサブタイトルでございますが、お話し頂きたいと思えます。根来先生、お願いします。